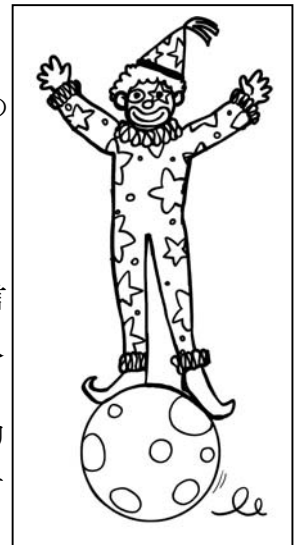


『セールス・オン・ザ・ボール』と『PDCA』

1. セールス・オン・ザ・ボールの反響

111号で、右掲の「セールス・オン・ザ・ボール」という事を少し書きました。この項にお客様の反響がありました。「営業」という部門の難しさを痛感するのですが、ボール(指示)をする事で成果が出るのですか?という反応がありました。営業所でのCR活動レポート・カードの配り方で成果が出るようになって若い営業マンのやる気がアップした事例をご紹介しますように、実際に「多ければ則ち惑う」【老子】(情報が多いと却って決められない)という格言があるように、コンピュータから出るデータ・カードを全部渡してしまうと若い人は、何も考えずに「作業」するだけになってしまうのです。

この状態を回避するために、上司が「車検」とか「保険」という期日のハッキリしているデータを選択してあげるのです。すると「ボール」の内容がハッキリするので納得して活動が出来るようになるのです。これは、船井先生の参画の法則「やらされ仕事: 納得した仕事: 参画した仕事 = 1: 1.6: 1.6²」でも証明されるのです。納得してお客様を訪問するので成果が出ると言うこの段階でも1.6倍の格差となるのです。さらに、実践してみると成果が出るので、ドンドン「面白く」なるのです。これは、さらに「ヤル気」がアップした状態なので1.6² = 2.56倍(約3倍)にレベル・アップするのです。



2. 「一樹百穫」ということ

このように、同じお客様への訪問指示でも、上司が成果が出易いように対象を選択してあげるという「助言」だけで、若い人の成長という面で大きく変わってくるのです。上司の仕事として右掲の「支援の4原則」があるのですが、最近のミドルは部下の仕事に無関心な人が多くなっているのです。「パラサイト・ミドル」という言葉があるそうですが、まさしく、この部下に無関心なミドルもこの範疇ではないかと思うのです。当時の先輩である森部長の「営業所の顔が冷えている」という嘆きを覚えているのですが、自分の成績だけでイッパイイッパイな人が多いのです。

支援の4原則

1. 関心も持つ
2. 激励をする
3. 助言をする
4. 助力をする

「一樹百穫」は、中国の古典である「管子」に出て来るもので、「富国強兵」の秘訣を、短期的スパンと長期的スパンに分けて教えるものであります。「樹」は、動詞で植えるという意味で使用しており、

★1回植えて、1年以内に、成果を出すには、穀物を植える

★10年という時間をかけるならば、木を植えると毎年実りが出るので穀物よりも収穫が大きい

★さらに、時間をかけて、より大きな収穫を求めるならば、人を育てよ

と示しています。百穫は100年間の収穫とか100倍の収穫と置き換えることができます。「人」の能力の大きさを示しているのです。

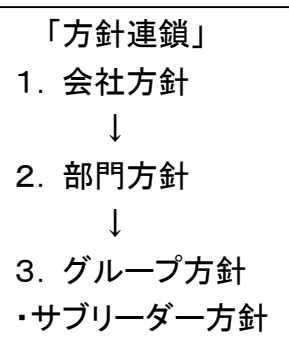
このように、「人材育成」がキーであるにも関わらず、実際に現場のリーダーとなる人たちが「営業所の顔が冷えている」という状況をつくっているのです。「パラサイト・ミドル」というように、会社に寄生するような人が、結構、見受けられるのです。トップの言う事には、返事だけはよいが、現実には、何もしないという人なのです。右掲は、改善の「4つの役割」というものです。この2番目・3番目がミドル

4つの役割

- ・トンでもない事を言い出す人
- ・それを出来るヒラメク人
- ・そのヒラメキをトコトン実践する人
- ・その実践を広める人

の大きな役割なのです。トップが言い出す無理難題と思われるような事でも、その意義を十分に解釈して、無理難題にチャレンジして「出来る方法」と「その実践」をトコトン行うというのが、本来のミドルの役割なのです。

まず、ミドルが、こういう役割であるという認識が出来れば「一樹百穫」の風土づくりの可能性が高まります。右掲は、「方針連鎖」を表しています。トップが示す大方針に従って、部門単位、グループ単位、そして、現場のサブリーダー単位とブレイク・ダウンされる必要があるのですが、この方針の連鎖が途中で途切れてしまうのです。驚くケースでは、トップは、自分で思っているだけで止まっているという事例もあるのです。如何に、コミュニケーションが取れていないかがよく分ると思います。このような状態にならないようにするには、まず、トップからハッキリと方針を示す必要があるのです。



3. 日頃のコミュニケーションとSOP

このように、トップ・ミドル・ローアの3層間(タテ)のコミュニケーション、そして、各層におけるヨコのコミュニケーションの問題が隠されているのである。昔は「阿吽の呼吸」と言ったが、現代のように、少し年代の相異があると「常識」というものが微妙に違っているのである。昔、同時通訳をされていた西山千さん(こちら、ヒューストン・・という宇宙船とNASAの会話を同時通訳された)が、外交問題では「誤解」というものよりも「2つの理解」と考えた方がよいとおっしゃっていた。

国という単位では、歴史的背景や固有文化の差などがあり、両方の間に解釈のズレがあるので。企業においても解釈の相違というものを認識する必要がある。社員間、経営者と社員の間など「思惑」でなくても解釈のズレが出るのである。私は、SOP(標準作業書)というものを作成することをお勧めしている。営業に必要な販促資料をつくっても、なかなか、活用されないケースがあるのだが、こんな状況にならないように資料の使い方、結果報告のやり方までを書式化するように指導している。面倒なことであるが、5W2Hでキチンと指示しておき、PDCAサイクルが回るように仕組んでおくことが重要なのである。

【まとめ】

1. 「多ければ則ち惑」・・売れ易いボールを一つに絞る
2. 「一樹百穫」・・パラサイト・ミドル化を防止する方針連鎖をPDCA化する
3. 「SOP」・・やるべき事を5W2Hで書き示す

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】